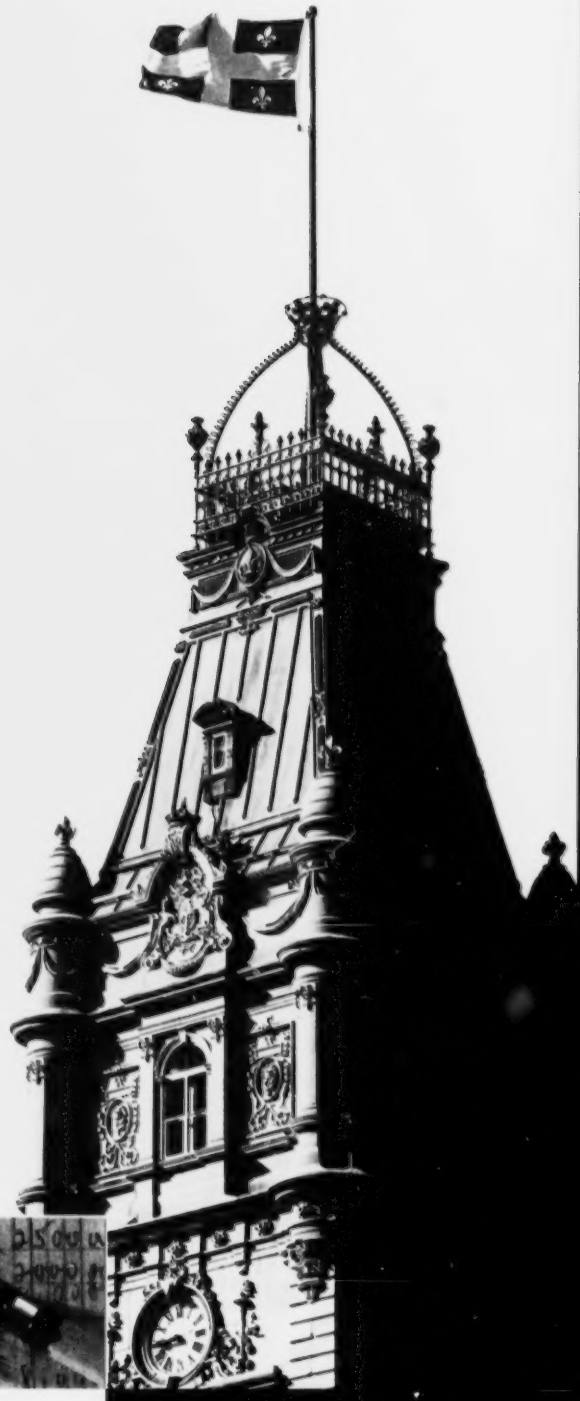
ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

Vingt et unième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

JUIN 2009



COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.assnat.qc.ca

ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

Vingt et unième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

JUIN 2009

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.assnat.qc.ca

Publié par le Secrétariat des commissions
de l'Assemblée nationale du Québec
Édifice Pamphile-Le May
1035, des Parlementaires, 3e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser au secrétaire de la Commission, M. Éric Thomassin, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone : 418 643-2722
Télécopie : 418 643-0248
Courrier électronique : ethomassin@assnat.qc.ca

Vous trouverez ce document dans la section « travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : www.assnat.qc.ca

ISSN: 1492-0344
DÉPÔT LÉGAL - BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, juin 2009

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 Le soutien financier aux entreprises culturelles 3

Observations du Vérificateur général 3

Audition du président et chef de la direction de la Société de développement des entreprises culturelles et de la sous-ministre de Revenu Québec 4

Commentaires des membres de la Commission 4

Conclusion et recommandations 8

CHAPITRE 2 L'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale 11

Observations du Vérificateur général 11

Audition du sous-ministre de la Santé et des Services sociaux 12

Commentaires des membres de la Commission 13

Conclusion et recommandations 17

CHAPITRE 3 Le rapport spécial du Vérificateur général sur l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec 19

Contexte 19

Observations des Vérificateurs généraux du Canada et du Québec 19

Conclusions des Vérificateurs généraux du Canada et du Québec 21

Audition du secrétaire général du ministère du Conseil exécutif 22

Audition de l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec 23

Audition du lieutenant-gouverneur du Québec 24

Conclusion et recommandation 26

ANNEXES

Annexe 1 : Les recommandations de la Commission de l'administration publique 27

Annexe 2 : Les membres de la Commission de l'administration publique 31

Annexe 3 : Les participants 35

INTRODUCTION

La Commission de l'administration publique exerce ses fonctions de surveillance de la gestion administrative auprès de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement, ce qui lui permet de jeter un regard global sur l'administration publique québécoise

Au moment de la dissolution de la 38e législature le 5 novembre 2008, la Commission de l'administration publique avait réalisé la préparation et les auditions publiques pour trois mandats d'imputabilité de sous-ministres et de dirigeants d'organismes concernant des éléments signalés dans un rapport du Vérificateur général du Québec. Seules les discussions concernant les observations, conclusions et, s'il y a lieu, recommandations n'ont pu être complétées.

Ces mandats sont les suivants :

- Audition de la sous-ministre de Revenu Québec et du président de la Société de développement des entreprises culturelles concernant le soutien financier aux entreprises culturelles.

- Audition des responsables du ministère de la Santé et des Services sociaux concernant le processus d'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale.

- Auditions concernant le rapport spécial du Vérificateur général sur l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec

En séance de travail, lors de leur entrée en fonction au début de la de 39e législature, les nouveaux membres de la Commission ont démontré l'intérêt d'assurer le suivi et de compléter le travail qui avait été entamé par leurs prédécesseurs. Notons aussi que certains membres actuels de la Commission étaient aussi membres lors de la 38e législature.

Considérant l'importance des sujets abordés, les efforts consentis pour réaliser ces mandats ainsi que la nécessaire continuité de ses travaux, la Commission a repris le travail et a retenu des observations, des conclusions et des recommandations que vous trouverez aux trois chapitres de ce rapport.

CHAPITRE 1 LE SOUTIEN FINANCIER AUX ENTREPRISES CULTURELLES

Le 17 septembre 2008, la Commission de l'administration publique a entendu le président et chef de la direction de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), M. Jean G. Chaput, et la sous-ministre de Revenu Québec (MRQ), M^me^ Francine Martel-Vaillancourt, concernant le soutien financier aux entreprises culturelles. Cette audition, réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique, a été précédée par une brève présentation du Vérificateur général.

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Le gouvernement du Québec soutient les entreprises culturelles oeuvrant dans divers domaines, dont le cinéma et la production télévisuelle, la musique et les variétés, le livre et les métiers d'art[1]. Les travaux du Vérificateur général visaient à s'assurer que le soutien financier accordé aux entreprises culturelles est conforme aux règles applicables et aux principes de bonne gestion. Au cours de la période examinée, soit de 2002-2003 à 2006-2007, le soutien total accordé aux entreprises culturelles s'est élevé à plus d'un milliard de dollars[2]. Le Vérificateur général a rencontré au cours de ses travaux des représentants de la SODEC, du MRQ, du ministère des Finances (MFQ) et du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). Les résultats détaillés sont présentés dans le chapitre 5 du tome III de son rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2007-2008.

Le Vérificateur général conclut « qu'à certains égards, le soutien financier accordé aux entreprises culturelles n'a pas été géré selon les règles applicables en la matière et selon les principes de bonne gestion par les entités concernées ». Ces déficiences ont permis à des entreprises de recevoir des sommes auxquelles elles n'avaient pas droit et ont fait en sorte que la SODEC et le MRQ n'ont pu récupérer d'importantes sommes qui leur étaient dues. Le Vérificateur général formule dans son rapport une vingtaine de recommandations, dont les suivantes : habiliter la SODEC, par une loi, à facturer des honoraires et à exercer certaines responsabilités relativement aux mesures fiscales, deux activités qu'elle fait illégalement présentement; revoir les modalités d'attribution pour véritablement s'assurer de l'admissibilité des entreprises, des projets et des dépenses réclamées; bien documenter et justifier les décisions dans les dossiers; procéder à l'évaluation des programmes d'aide financière et des mesures fiscales.

---

1 Le soutien financier prend plusieurs formes : 1) une aide financière allouée sous la forme d'un investissement, d'une subvention ou d'une aide remboursable; 2) des mesures fiscales correspondant à des crédits d'impôt remboursables sur les coûts de main-d'œuvre. Ces mesures fiscales sont administrées conjointement par la SODEC et Revenu Québec; 3) des services de financement, principalement sous forme de prêts, de garanties de prêt et de financement intérimaire des crédits d'impôt.

2 En 2006-2007, le soutien financier a été de 56 millions de dollars pour l'aide financière, de 125 millions pour les mesures fiscales et de 26 millions pour les services de financement, dont 8,8 millions pour le financement intérimaire des crédits d'impôt.

AUDITION DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES ET DE LA SOUS-MINISTRE DE REVENU QUÉBEC

Les présentations des deux dirigeants et les échanges avec les membres de la Commission ont permis de couvrir les principaux constats du Vérificateur général. M. Chaput et M^me^ Martel-Vaillancourt affirment que des plans d'action ont été élaborés afin d'apporter des réponses à chacune des recommandations du Vérificateur général. Ce travail, commencé depuis plusieurs mois, se fait en concertation avec le ministère des Finances, qui a lui aussi produit un plan d'action.

Plus précisément, M. Chaput décrit les dispositions prises pour répondre à chacune des recommandations, dont les actions suivantes : un projet de loi-cadre sera présenté par le MFQ au printemps 2009 afin de régulariser la situation de la SODEC à l'égard des mesures fiscales et de la perception d'honoraires; la SODEC mettra en œuvre une politique d'évaluation de ses programmes d'aide financière et des règles et critères relatifs aux conditions d'admissibilité, à l'évaluation des projets, à la documentation des décisions et aux vérifications des dépenses admissibles; la SODEC et le MFQ établiront une méthodologie et un échéancier afin d'évaluer chacune des mesures fiscales.

Pour sa part, M^me^ Martel-Vaillancourt décrit le plan d'action du MRQ qui comprend, entre autres : l'évaluation, avec la SODEC, des modalités d'attribution liées aux mesures fiscales; la centralisation du traitement de l'impôt spécial et la mise en place d'un processus rapide de transmission des révocations à la SODEC; des mesures pour s'assurer que les vérificateurs du ministère respectent intégralement les instructions relatives à l'admissibilité des sociétés et des dépenses.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Au terme de l'examen de la gestion du soutien financier aux entreprises culturelles, la Commission de l'administration publique est satisfaite des réponses précises obtenues et apprécie que les trois entités aient accepté l'ensemble des recommandations du Vérificateur général. Les parlementaires tiennent à souligner qu'il est absolument nécessaire de maintenir les mesures de soutien financier administrées par la SODEC. En effet, ces mesures permettent de promouvoir notre identité culturelle, en plus de soutenir une industrie qui a des retombées économiques majeures pour le Québec. Les députés apprécient que les efforts des trois entités soient concertés, mais ils sont inquiets en ce qui a trait aux échéanciers de réalisation qui leur semblent plutôt longs.

Plans d'action

La Commission estime que les plans d'action répondent bien à chacune des recommandations du Vérificateur général. La Commission constate toutefois que les lacunes soulignées par le Vérificateur général existent depuis longtemps. Un Comité permanent d'échanges entre la SODEC, le MRQ et le MCCCF

a d'ailleurs été formé en 2000 pour étudier ces problèmes, dans la foulée de l'affaire Cinar[3], du rapport Lampron[4] et d'un rapport de la Commission de la culture[5]. Les lacunes décelées par le Vérificateur général démontrent que les travaux du Comité permanent, qui se réunit pourtant deux fois par année, semblent avoir donné peu de résultats concrets. Par ailleurs, les membres s'inquiètent du délai de réalisation des plans d'action, qui s'étend sur un horizon de trois années. Ils souhaitent que les mesures annoncées soient mises en œuvre le plus rapidement possible afin de garantir le caractère objectif, équitable, rigoureux et transparent des décisions de la SODEC. Ils demandent aussi qu'un rapport d'étape sur l'état d'avancement des travaux relatifs à chacune des mesures proposées dans les trois plans d'action leur soit transmis d'ici un an.

Habilitation de la SODEC à l'égard des mesures fiscales et des honoraires

La SODEC n'est pas habilitée par une loi à facturer des honoraires et à exercer certaines responsabilités relativement aux mesures fiscales[6], ce qu'elle fait illégalement présentement. La Commission prend bonne note que le MFQ a publié, en décembre 2007, un bulletin d'information dans lequel il annonce que le gouvernement a l'intention de proposer une loi-cadre, pour adoption en 2009, afin de régulariser la situation de la SODEC et d'autres organismes semblables. La Commission souhaite que le projet de loi-cadre soit présenté le plus rapidement possible afin de combler ce vide juridique.

Paramètres de décision et d'attribution

Le Vérificateur général estime que la réglementation ne permet pas d'encadrer convenablement la prise de décision. Ainsi, la SODEC et Revenu Québec ne s'assurent pas toujours de l'admissibilité des entreprises, des projets et des dépenses réclamées et ils ne vérifient pas assidûment l'exactitude des informations transmises. Les membres de la Commission prennent bonne note que la loi-cadre que proposera le ministère des Finances pour régulariser la situation de la SODEC aura aussi pour but de réglementer les paramètres d'admissibilité aux mesures fiscales. Ils apprécient de plus que le Comité

---

3 Les dirigeants de Cinar, Micheline Charest et Ronald Weinberg, se servaient de prête-noms canadiens pour engager des scénaristes américains et toucher d'importants crédits d'impôts.

4 Pierre Lampron, *État de situation de la contribution publique dans le financement du cinéma et de la production télévisuelle*, novembre 1999, 34 p. Le rapport constate que « les systèmes actuels de contrôle seraient impuissants à déceler des malversations » et conclut que de nombreuses pratiques doivent être revues par la SODEC et le MRQ.

5 La Commission de la culture a déposé, en avril 2000, un rapport sur la SODEC à la suite d'un mandat de surveillance d'organisme. La Commission recommande, entre autres, que la SODEC révise son mode de fonctionnement et de gestion en vue d'afficher un plus haut niveau de rigueur et de transparence, qu'elle exige un investissement personnel des producteurs de films et de télévision et que le MFQ évalue les mesures fiscales pour en déterminer la portée réelle.

6 Ces responsabilités lui ont été attribuées lors de discours sur le budget ou au moyen de bulletins d'information produits par le ministère des Finances. Les responsabilités de nature fiscale concernent la délivrance des décisions préalables et des certifications finales et représentent 140 millions de dollars pour la période vérifiée. La facturation d'honoraires concerne les frais d'analyse et de gestion et s'élève à environ 1,6 million de dollars par année.

permanent d'échanges entre Revenu Québec et la SODEC ait convenu d'étudier les améliorations à apporter aux modalités d'attribution liées aux mesures fiscales.

D'autre part, le Vérificateur général a constaté que les analystes de la SODEC ne disposent pas toujours d'outils propres à faire un choix objectif parmi tous les projets admissibles et de déterminer le montant de l'aide. Les décisions paraissent souvent arbitraires et ne sont pas bien étayées dans les dossiers d'analyse, tant à la SODEC qu'au MRQ. La Commission estime que des grilles d'analyse comportant des critères de sélection clairement définis et pondérés doivent être élaborées pour chacun des soutiens financiers. Le secteur du cinéma et de la télévision, où l'évaluation très subjective des projets peut créer des apparences de conflit d'intérêts, en plus de donner l'impression que la SODEC manque de rigueur, doit faire l'objet d'une telle mesure[7].

La Commission prend bonne note de l'intention de la SODEC et du MRQ de bien documenter à l'avenir les décisions concernant l'admissibilité des entreprises et des projets, le choix des projets et la détermination du montant d'aide afin que les analyses démontrent clairement les motifs appuyant les décisions. La Commission apprécie particulièrement que M. Chaput se soit engagé à élaborer une grille d'évaluation pour le secteur du cinéma et de la télévision. Enfin, les parlementaires estiment que la SODEC et le MRQ ont un devoir de vigilance face aux entreprises et aux individus qui cherchent à profiter du système (par exemple lorsqu'une entreprise de production ferme ses portes avant de recevoir un avis de révocation). Ces entreprises et individus ne devraient plus être admissibles à recevoir un soutien financier.

Investissements du distributeur et du producteur

Dans le domaine du cinéma et de la production télévisuelle, la SODEC affirme qu'elle souhaite atteindre un meilleur équilibre dans le partage des risques financiers entre les différents investisseurs. Les dépenses de distribution parfois élevées semblent avoir des retombées négatives sur la récupération et les producteurs n'assument pas toujours une part appropriée des risques[8]. La SODEC affirme qu'elle tient présentement des discussions à ce sujet avec l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec. La Commission est satisfaite du plan d'action de la SODEC qui prévoit qu'elle s'assurera dorénavant qu'il y aura toujours un investissement minimal du producteur.

Récupération des investissements et des sommes dues

La récupération des sommes que la SODEC est en droit de recouvrer sur ses investissements est faible, tout comme la récupération de l'impôt spécial dû à Revenu Québec lorsqu'il y a révocation d'une décision

[7] Le Vérificateur général souligne dans son rapport que les analystes de Téléfilm Canada doivent accorder des notes pour chacun des critères de la grille qui sert à évaluer les projets.

[8] Il arrive même que l'investissement d'un producteur soit nul, alors qu'il reçoit habituellement environ 20 % des revenus, soit 10 % en frais d'administration et 10 % en honoraires.

préalable. Le Vérificateur général observe que le processus entre la décision préalable, la certification finale, la révocation et la perception de l'impôt spécial accuse d'importants retards (jusqu'à quatre ans), ce qui se traduit par des pertes considérables de revenus. Il constate aussi, dans le secteur du cinéma et de la télévision, que la SODEC se fie au rapport fourni par le producteur pour calculer la part qui lui revient. La Commission constate que des mesures sont prévues dans les plans d'action, mais elle considère qu'il s'agit d'une déficience importante et que la SODEC et le MRQ doivent donner la priorité à la mise en place de mesures de récupération optimales des investissements et des impôts.

Clarté des rôles

La SODEC est responsable de la vérification de l'admissibilité des projets alors que le MRQ doit vérifier l'admissibilité des entreprises. Dans les faits, Revenu Québec se fie à la SODEC, qui fait un travail minimal sur l'admissibilité des sociétés lorsqu'elle rend une décision préalable. Le Vérificateur général a constaté que cette confusion des rôles a fait en sorte que l'admissibilité des entreprises n'est pas vérifiée dans son ensemble. La Commission est satisfaite des mesures prévues au plan d'action du MRQ afin qu'il exerce le rôle qui lui est dévolu à cet égard.

Vérification des dépenses

Le Vérificateur général a constaté que peu de vérifications se font pour établir que les dépenses sont réelles et qu'elles sont admissibles. Il a observé que les dossiers ne contiennent pas toujours les pièces justificatives. Il a aussi noté qu'on ne s'assure pas que les frais d'administration réclamés par les producteurs sont raisonnables et qu'ils se rattachent réellement au projet. Les mesures proposées par la SODEC et le MRQ pour démontrer l'admissibilité des dépenses semblent appropriées. Toutefois, dans le secteur du cinéma, les parlementaires croient qu'il faut remettre en question la règle non écrite voulant que les frais d'administration réclamés soient quasi automatiquement de 10 % et qu'ils puissent être facilement transmis à la société mère. La Commission s'attend à ce que la SODEC la tienne informée des discussions qui doivent avoir lieu avec l'Association des producteurs de films et de télévision (APFTQ) sur les frais d'administration qui seront admissibles à l'avenir.

Évaluation des programmes d'aide et des mesures fiscales

Depuis 10 ans, les programmes d'aide financière et les mesures fiscales n'ont fait l'objet d'aucune évaluation quant à leurs incidences. Le Vérificateur général recommande que la SODEC, le MFQ et le MRQ revoient l'ensemble des règles et des modalités d'attribution et examinent les programmes d'aide financière et chacun des six crédits d'impôt. Les parlementaires saluent la proposition du MFQ, dans ce que celui-ci qualifie de « mesure d'envergure », de mettre sur pied un groupe de travail qui évaluera, en collaboration avec la SODEC, chaque crédit d'impôt. Les députés sont aussi satisfaits de constater que la SODEC a l'intention de se doter, dès l'exercice 2008-2009, d'une politique d'évaluation de ses

programmes. La Commission souhaite que les rapports d'évaluation des programmes d'aide et des mesures fiscales lui soient transmis à mesure qu'ils seront adoptés.

Plan stratégique et reddition de comptes

Le Vérificateur général constate que le Plan stratégique 2005-2006 de la SODEC comporte des faiblesses importantes quant à la définition des indicateurs, l'adéquation entre les indicateurs utilisés dans le plan stratégique et le rapport annuel de gestion et l'absence de cibles permettant d'évaluer le degré d'atteinte des 40 objectifs. La Commission est satisfaite des mesures contenues au plan d'action, à savoir la bonification du Plan stratégique 2009-2012 par l'ajout de cibles et d'indicateurs de résultat plus précis.

Le conseil d'administration

La Commission estime que le conseil d'administration de la SODEC doit jouer un rôle plus important à l'avenir, notamment dans l'évaluation des programmes et des mesures fiscales[9]. La Commission souhaite aussi que les administrateurs indépendants soient nommés avec diligence. Il importe en effet de contrer la possible apparence de conflit d'intérêts lorsqu'une majorité d'administrateurs proviennent du milieu culturel et qu'ils sont, pour la plupart, des bénéficiaires, directs ou indirects, d'un soutien financier accordé par la SODEC.

Le respect de la Loi sur le statut de l'artiste

Les parlementaires s'inquiètent des possibilités qu'une entreprise puisse obtenir un soutien financier alors qu'elle trouve le moyen de se soustraire à la Loi sur le statut de l'artiste. La Commission invite la SODEC à s'assurer que cette loi est respectée par les entreprises qui reçoivent un soutien financier.

La diffusion des œuvres numériques sur Internet

Compte tenu de l'importance toujours grandissante des nouvelles technologies, la Commission encourage la SODEC à accélérer le développement du soutien à la diffusion des œuvres numériques sur Internet.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique se déclare satisfaite de l'exercice de contrôle parlementaire auquel ont été conviés les représentants de la SODEC et du MRQ. Les

[9] La SODEC fait partie de la vingtaine d'organismes visés par l'énoncé de politique sur la gouvernance des sociétés d'État. La politique prévoit notamment que « le conseil d'administration doit participer à toute décision importante de la société, tant en ce qui concerne ses orientations que son fonctionnement ». La Loi sur la SODEC a été modifiée en novembre 2007. Le nouveau conseil d'administration sera composé de 15 membres, dont 8 membres indépendants, et doit être en place au plus tard le 14 décembre 2011.

parlementaires sont d'accord avec le Vérificateur général lorsqu'il estime que les trois plans présentés sont excellents. Leur envergure démontre toutefois que les problèmes à régler sont importants et les parlementaires souhaitent que la mise en œuvre des mesures proposées se fasse rapidement. Compte tenu des sommes concernées, il est de la plus haute importance que la révision des programmes et des mesures fiscales garantisse le caractère objectif, équitable, rigoureux et transparent des décisions de la SODEC et du MRQ.

La Commission de l'administration publique recommande :

- **Que les mesures annoncées soient mises en œuvre le plus rapidement possible afin de garantir le caractère objectif, équitable, rigoureux et transparent des décisions de la SODEC.**

- **Qu'un rapport d'étape soit transmis à la Commission, au plus tard dans un an, sur l'état d'avancement de chacune des mesures proposées dans les trois plans d'action.**

- **Que le projet de loi-cadre concernant l'habilitation de la SODEC, eu égard aux crédits d'impôt et aux honoraires, soit présenté le plus rapidement possible afin de combler le vide juridique qui existe présentement.**

- **Que des grilles d'analyse comportant des critères de sélection clairement définis et pondérés soient développées pour chacun des soutiens financiers, y compris dans le secteur du cinéma et de la télévision.**

- **Que la SODEC et le MRQ donnent la priorité à la mise en place de mesures de récupération optimales des investissements et des impôts.**

- **Que les rapports d'évaluation des programmes d'aide et des mesures fiscales soient transmis à la Commission à mesure qu'ils seront adoptés.**

- **Que le conseil d'administration de la SODEC s'implique dans l'évaluation des programmes et des mesures fiscales et que les administrateurs indépendants soient nommés avec diligence.**

- **Que la SODEC s'assure que la Loi sur le statut de l'artiste est respectée par les entreprises qui reçoivent un soutien financier.**

CHAPITRE 2 L'APPROVISIONNEMENT EN ÉQUIPEMENTS ET EN FOURNITURES DE NATURE MÉDICALE

Le 1er octobre 2008, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, M. Roger Paquet, et les représentants de quatre établissements du réseau de la santé et des services sociaux concernant l'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale. Cette audition, réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique, a été précédée par une brève présentation du Vérificateur général du Québec.

OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Les établissements du réseau de la santé et des services sociaux acquièrent une multitude de biens, dont des équipements et des fournitures utilisés pour la prestation de soins. En 2006-2007, ils ont consacré 666 millions de dollars à l'achat de fournitures de nature médicale et 240 millions de dollars à l'acquisition d'équipements de même nature. L'approvisionnement de ce type de biens suppose la mise en place de politiques relatives à la détermination et à la priorisation des besoins, à l'acquisition, à l'inventaire, à la distribution, au réapprovisionnement et à l'évaluation. Les travaux du Vérificateur général, qui se sont déroulés de novembre 2006 à juillet 2007, avaient trois objectifs :

- S'assurer que les cinq établissements vérifiés[10] gèrent l'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale avec un souci d'économie et d'efficience, en conformité avec la réglementation.

- Vérifier si les trois agences de la santé et des services sociaux, responsables des régions où sont situés les établissements vérifiés[11], ont pris les moyens nécessaires pour favoriser le regroupement d'établissements quant à l'acquisition des biens de cette nature.

- Voir si les systèmes d'information élaborés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) permettent d'obtenir une information financière adéquate au regard des activités examinées.

Les résultats détaillés des travaux du Vérificateur général sont présentés dans le chapitre 2 du tome III de son rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2007-2008. Il constate que plus de 60 % des dossiers

[10] Il s'agit de l'Hôpital général juif Sir Mortimer B. Davis, du Centre de santé et de services sociaux du Cœur-de-l'Île, du Centre hospitalier régional de Trois-Rivières, du Centre de santé et de services sociaux Drummond et du Centre de santé et de services sociaux de Lac-Saint-Jean-Est.

[11] Il s'agit des agences de la santé et des services sociaux de Montréal, de Mauricie et Centre-du-Québec et du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

d'acquisition examinés n'ont pas été traités de façon à favoriser la saine concurrence, la transparence et l'économie. Il conclut que « les établissements vérifiés ne font pas une gestion rigoureuse de leurs activités d'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale ». Le Vérificateur général note plusieurs déficiences, dont les suivantes :

- **Pour les cinq établissements vérifiés :** les processus de détermination des besoins et de planification des acquisitions (plans pluriannuels, priorités d'achats) n'ont pas été suffisamment formalisés; la réglementation en vigueur n'est pas toujours respectée et les dérogations sont rarement justifiées dans les dossiers et auprès des conseils d'administration; l'approvisionnement en commun n'est pas suffisamment implanté; l'utilisation des technologies (codes barres par exemple) est insuffisante; le personnel soignant est trop souvent impliqué dans des tâches reliées au processus d'approvisionnement; aucune mesure de la performance n'est réalisée;.

- **Pour le MSSS et les trois agences :** peu de données sur les activités d'approvisionnement des établissements du réseau sont disponibles; il est impossible de s'assurer du respect de la réglementation et des accords de libéralisation des marchés publics et de juger de l'efficience des activités; il n'existe aucune politique relative à l'approvisionnement en commun et aucune mesure pour évaluer si le recours aux groupes d'approvisionnement en commun[12] est optimal.

AUDITION DU SOUS-MINISTRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Les présentations et les échanges avec les membres de la Commission ont permis de couvrir les principaux constats et recommandations du Vérificateur général. Ils ont notamment porté sur la détermination des besoins, les politiques et les processus relatifs aux acquisitions, l'approvisionnement en commun, le recours aux technologies, la participation du personnel des unités de soins, l'évaluation de la performance des établissements et le suivi effectué par le Ministère et les agences.

Dans sa présentation, M. Paquet affirme que le MSSS accueille favorablement les recommandations du Vérificateur général. Il présente les grandes lignes du plan d'action pour répondre à chacune de ces recommandations. Ce plan vise à la fois l'action du ministère, des agences et des établissements[13]. Le

[12] Il y a 11 groupes d'approvisionnement en commun au Québec. Ce sont des organismes sans but lucratif formés par des établissements qui lui versent une cotisation et une quote-part calculée sur la valeur des achats. Ils négocient des contrats d'acquisition pour le compte des établissements (devis, appels d'offres, choix des fournisseurs, rédaction des contrats, etc.). Les 11 groupes couvrent toutes les régions du Québec, mais ils sont utilisés de façon très variable. La Loi sur les services de santé et les services sociaux prévoit que de tels groupes peuvent être constitués, mais rien dans la loi n'oblige les établissements à les utiliser. Toutefois, l'article 383 de cette loi prévoit qu'une agence « peut, si nécessaire, obliger un établissement à participer aux groupes d'approvisionnement en commun ».

[13] Chaque établissement visé a également présenté un plan d'action.

sous-ministre estime que le plan d'action et la Loi sur les contrats des organismes publics[14] créeront un environnement structuré qui améliorera les pratiques en matière d'approvisionnement. M. Paquet précise que le MSSS entreprend actuellement, par l'entremise des agences, un exercice de planification triennale des besoins pour l'ensemble des établissements du réseau. Ces plans triennaux viseront à mieux planifier et évaluer les processus d'acquisition et à mettre en place des mécanismes de suivi et de reddition de comptes. Les plans seront mis à jour sur une base annuelle et devront être approuvés par les conseils d'administration, soumis aux agences et transmis au Ministère. M. Paquet informe aussi les membres que le MSSS adoptera, avant le 30 octobre 2008, une politique spécifique à l'approvisionnement en commun qui établira les responsabilités de chacun des niveaux de gouverne et d'action.

COMMENTAIRES DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Au terme de l'examen de l'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale, la Commission de l'administration publique est satisfaite des réponses précises obtenues et que toutes les recommandations du Vérificateur général aient été acceptées par le MSSS, les agences et les établissements. Elle se réjouit aussi de constater que les représentants des établissements démontrent une forte motivation à bien gérer leurs acquisitions.

Suivi du plan d'action et du rapport du Vérificateur général

Tout comme le Vérificateur général, les députés considèrent que le plan d'action présenté est excellent. Ils souhaitent que ce plan s'adresse à toutes les agences et aux 193 établissements du réseau, et non pas seulement aux cinq établissements vérifiés, et qu'il soit mis en œuvre rapidement. Les parlementaires constatent cependant que plusieurs des lacunes décelées sont connues depuis longtemps. En effet, au cours des 30 dernières années, des groupes de travail ont fait des recommandations sur un grand nombre de ces déficiences, mais les progrès ne semblent pas probants[15].

Afin d'assurer le suivi des recommandations du Vérificateur général et des mesures prévues dans le plan d'action, la Commission demande au MSSS qu'un rapport sur l'état d'avancement des travaux lui soit transmis d'ici un an, et qu'une attention particulière soit accordée aux réalités régionales. La Commission souhaite aussi que le Vérificateur général, lorsqu'il le jugera opportun, effectue un suivi dans quelques

[14] La Loi sur les contrats des organismes publics et ses trois règlements sont entrés en vigueur le 1er octobre 2008. La loi prévoit, entre autres : 1) les cas où il est possible de conclure un contrat de gré à gré; 2) des seuils d'appels d'offres publics conformes aux accords de libéralisation des marchés publics; 3) les conditions relatives à la sélection des contractants et à la gestion des contrats; 4) des mesures relatives à la bonne utilisation des fonds publics et à l'imputabilité des dirigeants.

[15] Par exemple, le rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1990 comporte un chapitre sur l'utilisation des subventions accordées par le MSSS aux centres hospitaliers. Il contient, sous la rubrique *Gestion des équipements et des fournitures*, des recommandations relatives à l'approvisionnement en commun, au respect de la réglementation qui régit l'acquisition de biens et à la reddition de comptes au conseil d'administration pour les achats effectués en dérogation.

établissements, autres que ceux qui ont déjà été rencontrés, afin de vérifier que ses recommandations ont bien été respectées.

Détermination des besoins et planification des acquisitions

À l'instar du Vérificateur général, les députés estiment que les établissements doivent développer des processus formels pour bien planifier et évaluer leurs acquisitions. Les moyens suivants devraient être mis en place : la mise sur pied de comités internes multidisciplinaires afin de déterminer les besoins et de prioriser les achats, l'adoption des plans pluriannuels, la planification de l'approvisionnement en commun et la collecte des données nécessaires au suivi et à l'évaluation.

Concernant l'achat en commun, la Commission constate qu'il est possible, même dans des secteurs complexes comme la radiologie et la cardiologie, de relever le défi de la normalisation[16] et de procéder à des appels d'offres regroupés qui ont le bénéfice d'introduire plus de rigueur dans les processus d'approvisionnement, de réduire les coûts d'en moyenne 20 % par rapport à des acquisitions individuelles et d'obtenir des équipements à la fine pointe de la technologie. Les parlementaires observent aussi que le pourcentage des achats de matériel médical fait par l'intermédiaire des groupes d'approvisionnement en commun n'est que d'environ 20 %. La Commission prend bonne note que le sous-ministre estime le pourcentage d'approvisionnement en commun dans le réseau à environ 40 % actuellement, en tenant compte des établissements qui procèdent ensemble sans avoir recours aux groupes d'approvisionnement en commun. Le sous-ministre ajoute que la cible du MSSS est de 50 % dans deux ans. La Commission constate aussi, en ce qui concerne l'acquisition de prothèses de la hanche et du genou, que l'approvisionnement en commun est envisagé depuis 2005, mais qu'aucun progrès n'a encore été fait (malgré qu'il existe une garantie d'accès de six mois pour ce type d'opération, et qu'il est donc relativement facile de prévoir le nombre de prothèses qui seront nécessaires annuellement).

La Commission recommande que le MSSS, les agences et les établissements fassent de la normalisation, de l'approvisionnement en commun et de la standardisation des pratiques pour l'ensemble du réseau de véritables priorités. Les parlementaires croient qu'on devrait de plus en plus confier aux groupes d'approvisionnement en commun la tâche de négocier les contrats d'acquisition pour le compte des établissements, notamment pour les prothèses de la hanche et du genou. La Commission recommande que le MSSS et les agences envisagent la possibilité d'adopter des mesures coercitives pour accroître la proportion des achats effectués par l'intermédiaire des groupes d'approvisionnement en commun. Enfin, les députés souhaitent que le rapport de suivi que préparera le MSSS présente la méthodologie utilisée pour évaluer à 40 % le pourcentage des achats faits en commun ainsi qu'une justification de l'objectif de 50 % d'ici deux ans, qui peut, de prime abord, sembler peu ambitieux.

[16] La normalisation renvoie à la fois à la définition des performances minimales qu'un bien doit fournir au cours d'un usage normal, à la fixation de standards permettant l'interchangeabilité des biens et à l'élimination des variétés superflues de biens.

Acquisitions

Le Vérificateur général a fait plusieurs constats troublants à l'égard des processus d'acquisition : bien souvent, les critères de sélection ne sont pas connus, les décisions ne sont pas justifiées dans les dossiers, les demandes sont faites verbalement au fournisseur, parfois même par le personnel soignant, etc. Le Vérificateur général constate aussi qu'il y a beaucoup trop de contrats accordés de gré à gré, en dérogation des règles, et ce, même lorsque l'on sait qu'il y a d'autres fournisseurs qui pourraient présenter une soumission. Qui plus est, ces dérogations ne font pas toujours l'objet d'un rapport au conseil d'administration, comme il se devrait.

La Commission souhaite que le Ministère et les agences entreprennent une démarche rigoureuse pour s'assurer que chacun des 193 établissements du réseau se dote de politiques d'acquisition comportant la mise sur pied de comités multidisciplinaires, la mise au point de grilles complètes d'évaluation et de critères de sélection qui tiennent compte de facteurs comme le cycle de remplacement des équipements et, bien sûr, le prix. La protection de l'environnement doit aussi être un critère d'importance dans tout le processus de sélection des fournisseurs[17]. D'autre part, dans le cas des appels d'offres publics, il est essentiel que les grilles d'analyse et les critères de sélection soient connus des soumissionnaires dès le départ. Enfin, en ce qui concerne les dérogations qui autorisent les contrats de gré à gré, la Commission estime que ce type de contrat ne doit être accordé que dans les cas prévus par la Loi sur les contrats des organismes publics, qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2008. La Commission souhaite aussi qu'un registre soit tenu dans chaque établissement, que les décisions soient bien documentées, qu'un rapport soit fait au conseil d'administration au moins une fois par année et que ce rapport soit rendu public.

Circulation des représentants des fournisseurs

Les parlementaires ont été surpris d'apprendre que dans plusieurs établissements, les représentants des fournisseurs ont le loisir de circuler sans aucune supervision et d'accéder à leur guise aux blocs opératoires et aux espaces d'entreposage afin d'y rencontrer les professionnels. Le Vérificateur général souligne à juste titre que cette manière de procéder augmente les risques de conflit d'intérêts. La Commission souhaite que le MSSS formule une directive claire à cet égard et que tous les établissements s'y conforment strictement.

Recours aux technologies

Les travaux du Vérificateur général ont fait ressortir que les établissements ne tirent pas suffisamment profit de l'informatisation et des technologies disponibles pour gérer leurs approvisionnements (utilisation des codes barres par exemple) et que le MSSS et les agences n'apportent pas à cet égard de soutien

[17] La Politique sur les marchés publics prévoit d'ailleurs que les administrations doivent intégrer les préoccupations environnementales dans leurs politiques portant sur l'approvisionnement.

organisé aux établissements. En Ontario, les économies annuelles découlant de la modernisation de la chaîne d'approvisionnement, coordonnée par une organisation centrale du gouvernement, sont évaluées à 50 millions de dollars par année. La Commission recommande que le Ministère et les agences appuient les établissements afin qu'ils maximisent l'utilisation des technologies dans le processus d'approvisionnement.

Participation du personnel des unités de soins et rôle du directeur de l'approvisionnement

La Commission constate avec étonnement que le personnel médical (dont celui des soins intensifs, de l'urgence et du bloc opératoire) est souvent appelé à exécuter des tâches de gestion des acquisitions, qu'il s'agisse d'appeler un fournisseur, de recevoir la marchandise ou même de la ranger sur les étagères. Le Vérificateur général a observé que certains employés du personnel soignant peuvent consacrer quelques heures par semaine à ces tâches. Dans un contexte de pénurie, il est essentiel de réduire la participation du personnel soignant dans le processus d'approvisionnement. La Commission note par ailleurs que les établissements n'ont pas toujours de directeur des acquisitions dans l'organigramme de l'établissement (cette fonction relève habituellement du directeur des finances qui ne peut y consacrer tout le temps nécessaire). La Commission recommande que les tâches liées à l'approvisionnement en fournitures médicales soient confiées exclusivement aux employés du service de l'approvisionnement et que, dans les établissements de taille suffisante, ces employés relèvent d'un directeur des approvisionnements directement imputable de ses actions.

Évaluation de la performance des établissements

La Commission s'étonne d'apprendre que les établissements ne disposent pas de l'information nécessaire au suivi des activités d'approvisionnement et à l'évaluation de leur performance. Considérant les fonds publics considérables en jeu, la Commission estime qu'il est primordial que les établissements colligent toute l'information relative aux approvisionnements, qu'ils développent des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance, et qu'ils fassent régulièrement une analyse rigoureuse des résultats atteints.

Le Ministère et les agences ont à cet égard un rôle de coordination à jouer et doivent aider les établissements à développer les outils appropriés. Il est inquiétant de constater que le MSSS ne dispose pas des données propres à l'exercice d'un contrôle adéquat et à l'évaluation de la performance du réseau. Qui plus est, le MSSS et les agences ne sont pas en mesure de s'assurer du respect de la réglementation sur les appels d'offres et des accords de libéralisation des échanges[18]. La Commission estime indispensable que le MSSS et les agences soutiennent les établissements dans la collecte par les gestionnaires de toute l'information relative à l'exercice des tâches de suivi, de contrôle et de reddition de comptes. Il sera alors

[18] Les accords de libéralisation des marchés publics prévoient que les contrats de 100 000 $ ou plus doivent, sauf exceptions, faire l'objet d'appels d'offres publics. D'autre part, le Règlement d'application de la Loi sur les services de santé et les services sociaux précise que les établissements doivent obtenir des soumissions écrites d'au moins trois fournisseurs, et ce, quel que soit le montant des dépenses.

possible d'assurer le respect de la réglementation, de comparer les établissements entre eux et de faire les évaluations qui s'imposent.

Rôle des conseils d'administration

La Commission considère que les conseils d'administration doivent dorénavant jouer un rôle plus important. Une formation adéquate et des données exactes sont essentielles à l'exercice des activités de contrôle qui sont dévolues aux administrateurs. Il convient qu'ils remplissent pleinement leur mandat en ce qui a trait à l'approbation des politiques relatives aux acquisitions et aux plans triennaux, au contrôle des activités d'approvisionnement et à leur évaluation. Il est d'autre part impératif que la direction de chaque établissement présente périodiquement à son conseil d'administration des rapports sur les dérogations au régime de concurrence et sur la proportion d'achats faits par l'intermédiaire des groupes d'achats en commun.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique se déclare satisfaite de l'exercice de contrôle parlementaire auquel ont été conviés les représentants du Ministère et de cinq établissements. Les parlementaires estiment que les plans d'action présentés sont excellents et ils se réjouissent de constater de la part des représentants des établissements une forte motivation à bien gérer les acquisitions. Ils constatent toutefois que plusieurs des lacunes révélées sont connues depuis longtemps et souhaitent que la mise en œuvre des mesures proposées se fasse rapidement.

La Commission est d'accord avec l'ensemble des recommandations formulées par le Vérificateur général. Elle souhaite ajouter les recommandations suivantes :

- **Que le plan d'action du ministère de la Santé et des Services sociaux s'adresse à toutes les agences et aux 193 établissements du réseau, et non pas seulement aux cinq établissements vérifiés, et qu'il soit mis en oeuvre rapidement.**

- **Que le Ministère transmette à la Commission, au plus tard dans un an, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relativement à chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires, et qu'une attention particulière soit accordée à la mise en œuvre du plan d'action dans les régions.**

- **Que le Vérificateur général, lorsqu'il le jugera opportun, effectue un suivi dans quelques établissements, autres que ceux qui ont déjà été rencontrés, afin de vérifier que ses recommandations ont bien été suivies.**

- **Que le Ministère, les agences et les établissements fassent de la normalisation, de l'approvisionnement en commun (notamment pour les prothèses de la hanche et du genou) et de la standardisation des pratiques de véritables priorités.**

- **Que le Ministère et les agences envisagent la possibilité d'adopter des mesures coercitives pour accroître la proportion des achats effectués par l'intermédiaire de groupes d'approvisionnement en commun.**

- **Que le rapport de suivi que préparera le Ministère présente la méthodologie utilisée pour évaluer à 40 % le pourcentage des achats faits en commun ainsi qu'une justification de l'objectif de 50 % d'ici deux ans.**

- **Que le Ministère et les agences accompagnent les établissements afin que les gestionnaires recueillent toute l'information nécessaire à l'exercice des tâches de suivi, de contrôle, d'évaluation et de reddition de comptes.**

- ***Que les conseils d'administration des établissements jouent dorénavant un rôle plus important. Que leurs membres reçoivent une formation adéquate et disposent de l'information nécessaire à l'exercice des activités de planification et de contrôle qui leur sont dévolues.***

CHAPITRE 3 LE RAPPORT SPÉCIAL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR L'UTILISATION DES FONDS PUBLICS PAR L'ANCIEN LIEUTENANT-GOUVERNEUR DU QUÉBEC

La Commission de l'administration publique a tenu des auditions, les 29 et 30 octobre 2008, relativement au *Rapport spécial du Vérificateur général à l'Assemblée nationale concernant l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec*. Les personnes suivantes ont été entendues : le Vérificateur général du Québec, M. Renaud Lachance, le secrétaire général du Conseil exécutif, M. Gérard Bibeau, l'ancien lieutenant-gouverneur, M^me^ Lise Thibault, et le lieutenant-gouverneur, M. Pierre Duchesne.

CONTEXTE

Rappelons que le rapport spécial du Vérificateur général, déposé en juin 2007, faisait suite à une enquête menée par le *Journal de Montréal*. On y affirmait notamment que l'ancien lieutenant-gouverneur avait réclamé et obtenu le remboursement de plusieurs dépenses de nature personnelle. La controverse suscitée par cette enquête a incité le lieutenant-gouverneur de l'époque à demander aux deux ordres de gouvernement de confier à leurs vérificateurs généraux le mandat de procéder à une vérification de ses livres et comptes. Les gouvernements ont acquiescé à cette demande.

Les vérificateurs généraux du Canada et du Québec ont choisi de coordonner leurs enquêtes et de partager les méthodologies relatives aux normes de vérification généralement reconnues. Les rapports produits par chaque vérificateur général ont entre autres mis en doute l'utilisation de 711 200 $ versés entre 1997 et 2007 par le gouvernement fédéral au lieutenant-gouverneur. À la suite du dépôt de ces rapports, les gouvernements ont demandé à la Sûreté du Québec et à la Gendarmerie royale du Canada de faire une enquête afin de déterminer si des accusations criminelles doivent être portées et si des sommes doivent être remboursées.

OBSERVATIONS DES VÉRIFICATEURS GÉNÉRAUX DU CANADA ET DU QUÉBEC

Les travaux des vérificateurs généraux ont été menés auprès de l'ancien lieutenant-gouverneur et de son Cabinet, auprès du ministère du Conseil exécutif (MCE) et auprès du ministère du Patrimoine canadien (MPC). La période visée allait du 1^er^ avril 1997 au 31 mars 2007[19]. Les rapports des vérificateurs généraux font un certain nombre de constats que nous résumons dans les lignes qui suivent.

[19] M^me^ Lise Thibault a été assermentée à titre de 27^e^ lieutenant-gouverneur du Québec le 30 janvier 1997 et a occupé cette fonction jusqu'au 7 juin 2007. Les périodes exclues de la vérification correspondent à de courtes périodes d'un exercice budgétaire.

Les fonds accordés au lieutenant-gouverneur du Québec proviennent à la fois des gouvernements provincial et fédéral. Les sommes attribuées par le gouvernement du Québec sont votées par l'Assemblée nationale et figurent dans un programme du MCE. Elles couvrent les salaires des employés et les coûts de la sécurité, de l'utilisation des véhicules et du fonctionnement du Cabinet. Celui-ci était composé de 12 employés, dont un garde du corps-chauffeur ayant le titre de directeur de la sécurité, un autre garde du corps-chauffeur à temps plein et deux gardes sur appel. Les sommes provenant du MCE servent aussi à couvrir les dépenses liées aux activités officielles du lieutenant-gouverneur dans la capitale, sur présentation de pièces justificatives. Enfin, des allocations mensuelles de 4 000 $ pour l'hébergement et de 800 $ pour les frais de fonction ont été versées à M^me^ Thibault pendant la période de 10 ans qui était l'objet de l'enquête, pour un total de 480 000 $ en frais d'hébergement et de 96 000 $ en frais de fonction[20]. L'enveloppe accordée annuellement par le gouvernement provincial se chiffrait à environ 800 000 $[21].

Le MPC prend à sa charge la rémunération des lieutenants-gouverneurs (114 000 $ en 2006-2007) et leurs avantages sociaux. Il accorde de plus un soutien financier qui couvre deux types de dépenses : 1) celles effectuées à l'extérieur de la capitale, qui étaient remboursées à la suite d'une réclamation présentée au MPC, aucune réglementation n'existait à cet égard et aucun montant maximal n'avait été fixé quant aux sommes qui pouvaient être réclamées annuellement; et 2) celles engagées dans la capitale provinciale, qui étaient financées par une subvention, c'est-à-dire un paiement de transfert inconditionnel. La subvention accordée à l'ancien lieutenant-gouverneur s'est élevée en moyenne à 150 000 $ par année pendant la période vérifiée.

Les travaux des vérificateurs généraux ont consisté à analyser les dépenses ayant fait l'objet d'une demande de remboursement pour les associer à l'une des catégories suivantes : dépenses liées aux fonctions, dépenses personnelles ou dépenses insuffisamment documentées. Les vérificateurs généraux ont procédé à l'analyse de chacune des dépenses de l'ancien lieutenant-gouverneur. Ils ont considéré que seules les dépenses engagées dans le cadre des fonctions officielles étaient admissibles[22].

---

[20] Rappelons qu'en 1996, soit avant l'assermentation de M^me^ Thibault, le gouvernement du Québec, dans un souci de réduire ses dépenses, a vendu la résidence officielle du lieutenant-gouverneur.

[21] Il faut noter que l'ancien lieutenant-gouverneur dépassait systématiquement son budget (par exemple, la dépense réelle en 2006-2007 fut de 1 074 000 $, alors que les crédits accordés alloués en début d'année étaient de 857 000 $).

[22] Les vérificateurs généraux indiquent qu'ils n'ont pas remis en question la légitimité des dépenses encourues dans le cadre d'activités qualifiées d'officielles, pas plus qu'ils n'ont porté de jugement sur l'importance des frais engagés. À titre d'exemple, ont été jugés acceptables les paiements d'une facture de 30 000 $ pour une fête de Noël au bureau et d'une facture de 11 000 $ pour la formation des aides de camp, bien que cette dernière couvrait 90 droits de jeu pour des parties de golf, des visières de golf, la location de bâtons et de voiturettes et 90 repas.

CONCLUSIONS DES VÉRIFICATEURS GÉNÉRAUX DU CANADA ET DU QUÉBEC

Relativement aux fonds provenant du gouvernement fédéral, les vérificateurs généraux font la distinction entre les fonds utilisés pour les dépenses effectuées à l'extérieur de la capitale et ceux employés dans la capitale. Dans le premier cas, les vérificateurs estiment que des dépenses de 368 000 $ n'auraient pas dû être remboursées, parce qu'elles étaient réclamées deux fois[23] ou parce qu'elles se rapportaient à des dépenses personnelles[24]. À propos des fonds fédéraux pour les dépenses effectuées dans la capitale, les vérificateurs précisent que le MPC a versé 343 200 $ pendant la période étudiée pour des réclamations qui n'étaient pas accompagnées d'une pièce justificative (pour 219 000 $) ou dont les pièces ne permettaient pas d'établir un lien clair avec les fonctions du lieutenant-gouverneur (pour 124 200 $). La vérificatrice générale du Canada constate dans son rapport que « Patrimoine canadien n'a ni élaboré ni fourni de lignes directrices claires permettant de distinguer les dépenses personnelles des dépenses à caractère officiel. Le ministère a accepté de rembourser à l'ancien lieutenant-gouverneur des dépenses douteuses ou présentées sans pièces justificatives adéquates. Ce faisant, il a approuvé implicitement les pratiques de dépenses de l'ancien lieutenant-gouverneur ».

Au sujet des fonds versés par le gouvernement du Québec, les vérificateurs généraux signalent, entre autres, de nombreuses irrégularités relatives au directeur de la sécurité. Par exemple, des indemnités de disponibilité substantielles lui ont été payées lorsqu'on lui demandait d'occuper son poste pendant une journée de congé, soit au total près de 140 000 $. De ce montant, les motifs ayant conduit au versement d'indemnités de disponibilité totalisant 44 900 $ ne cadrent pas avec les pratiques associées à une gestion prudente des fonds publics[25]. Des indemnités pour les repas et l'hébergement d'une somme de 11 700 $ ont aussi été versées à cet employé en pareilles situations. Le Vérificateur général du Québec constate dans son rapport que le MCE n'avait pas donné de directives claires et précises traitant de l'admissibilité des dépenses et des limites quant aux montants pouvant être réclamés. Il résume ainsi les relations entre le

[23] Une somme totale de 129 000 $ a été remboursée à l'ancien lieutenant-gouverneur pour des dépenses encourues en périphérie de Québec. Il s'agit de frais d'hébergement et de repas, dont une somme mensuelle de 600 $ (29 600 $ au total) pour payer le loyer qu'elle versait à son responsable de la sécurité, chez qui elle logeait lorsqu'elle était dans la région de Québec. La résidence de cet employé était à Sainte-Anne-de-Beaupré, ville que l'ancien lieutenant-gouverneur estimait être à l'extérieur de la capitale. Le Vérificateur général du Québec affirme que les allocations forfaitaires versées par le gouvernement du Québec pour le logement et les frais de fonction (4 800 $ par mois, soit 576 000 $ en 10 ans) « couvraient ces dépenses et, par conséquent, l'ancien lieutenant-gouverneur n'aurait pas dû demander au gouvernement du Canada de les lui rembourser ». Il estime que cette double facturation est due au fait que « le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral ne se parlaient pas dans ce dossier ».

[24] Les vérificateurs chiffrent à 239 000 $ les réclamations payées pour des dépenses de nature personnelle (rencontres familiales, repas à proximité de sa résidence dans les Laurentides, séjours à l'hôtel, spectacles, voyages de pêche ou de golf, leçons de ski).

[25] Il s'agit de journées où aucune activité n'était inscrite à l'agenda ou encore de journées où cet employé accompagnait l'ancien lieutenant-gouverneur dans le cadre d'activités sportives (golf ou ski) alors qu'un autre garde du corps était en fonction. Ces indemnités correspondaient au paiement d'une journée complète de salaire, peu importe le nombre d'heures effectuées.

MCE et le Cabinet de l'ancien lieutenant-gouverneur : « Il y a confusion à l'égard des rôles et responsabilités, faute d'encadrement et de communications efficaces. Dans les faits, chacun croit qu'il revient à l'autre de surveiller les opérations et, au bout du compte, personne n'a vraiment vérifié s'il était opportun de soumettre et de rembourser certaines dépenses ».

À propos du Cabinet du lieutenant-gouverneur, les vérificateurs généraux constatent que les moyens de gestion et de contrôle financier mis en place étaient inadéquats. Cette situation ne s'est pas améliorée au cours des années, malgré des directives reçues du MPC en 2002 et un engagement pris en 2004 selon lequel des états financiers annuels pour divulgation au public seraient produits à l'avenir.

Au terme de leur examen, les vérificateurs généraux recommandent entre autres :

- **Que leur gouvernement respectif entreprenne des discussions avec l'ancien lieutenant-gouverneur pour déterminer les sommes que M^me^ Thibault devrait leur rembourser à l'égard des débours non justifiés.**

- **Que des politiques soient élaborées relativement : aux dépenses admissibles, aux dépenses personnelles, aux pièces justificatives à conserver et à la pratique d'activités sportives.**

- **Que des contrôles adéquats soient mis en place dans les ministères et au Cabinet du lieutenant-gouverneur.**

- **Que le lieutenant-gouverneur rende compte publiquement de l'utilisation des fonds mis à sa disposition.**

AUDITION DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Le secrétaire général du Conseil exécutif, M. Gérard Bibeau, a affirmé d'entrée de jeu que le MCE n'a aucun lien d'autorité avec le lieutenant-gouverneur, qui est nommé et rémunéré par le gouvernement fédéral. Dans ce contexte, le rôle du MCE se limite à assurer au lieutenant-gouverneur le soutien administratif nécessaire à l'exercice de ses fonctions et à jouer « son rôle d'agent-payeur en remboursant les dépenses du lieutenant-gouverneur à partir d'informations émanant de son Cabinet sur la base de pièces justificatives approuvées par le lieutenant-gouverneur ou un de ses représentants ». M. Bibeau accepte l'ensemble des recommandations du Vérificateur général. Il résume les grandes lignes du plan d'action convenu avec le nouveau lieutenant-gouverneur. Ce plan sera décrit plus loin dans le témoignage de M. Duchesne.

Lors des échanges, les parlementaires ont voulu savoir pourquoi le MCE a accepté de rembourser des factures qui n'auraient pas dû être admissibles. M. Bibeau a insisté sur le fait que seul le lieutenant-gouverneur peut porter un jugement sur le caractère personnel ou non d'une dépense ou pour déterminer

si elle relève de son rôle social. La définition de ce rôle social constitue, selon M. Bibeau une zone grise importante, puisque l'ancien lieutenant-gouverneur a beaucoup développé cet aspect de la fonction et les dépenses inhérentes sont devenues très importantes.

Enfin, M. Bibeau a affirmé que le MCE a engagé une firme de juricomptables pour l'accompagner, à la fin de l'enquête policière, dans la récupération des sommes qui pourraient être dues par l'ancien lieutenant-gouverneur.

AUDITION DE L'ANCIEN LIEUTENANT-GOUVERNEUR DU QUÉBEC

M^me^ Thibault explique que dès le début de son mandat, elle avait l'intention de donner beaucoup d'importance au rôle social du lieutenant-gouverneur. C'est ainsi qu'au cours des années, le personnel du Cabinet est passé de quatre[26] à une douzaine de personnes. Le nombre d'activités protocolaires a augmenté considérablement, ainsi que les endroits où ces activités se tenaient, puisque M^me^ Thibault souhaitait partager son temps « en trois parties : le tiers, Québec et ses environs; l'autre tiers, Montréal et ses environs; le tiers, régions éloignées dans la province ». M^me^ Thibault précise qu'elle a participé à environ « 7 000 » fonctions pendant son mandat, dont 180 tournois de golf. Elle soutient qu'elle a voulu pratiquer le golf et le ski comme une forme d'engagement social afin de promouvoir l'intégration des personnes handicapées dans la société.

M^me^ Thibault considérait qu'elle était en fonction « 24 heures par jour, sept jours-semaine, 365 jours par année » et qu'elle croyait correct, par exemple, de faire payer par le MPC des frais pour des parties de golf et pour des réceptions lors de ses vacances en Floride, dès lors que ces activités réunissaient des citoyens québécois ayant manifesté le souhait de la rencontrer. M^me^ Thibault a par ailleurs précisé que ce sont les gouvernements qui ont payé les deux voiturettes de golf adaptées à sa condition, qu'ils les faisaient réparer lorsque nécessaire, et qu'ils payaient pour les frais de transport de cette voiturette, entre autres, lors de ses vacances en Floride.

M^me^ Thibault estime qu'elle n'a fait que poursuivre des traditions transmises par ses prédécesseurs, traditions qui existent dans toutes les provinces. Elle ne croyait pas commettre d'irrégularités puisque les gouvernements ont rarement refusé de payer une facture. Elle considérait que des contrôles existaient : « d'abord au niveau quotidien, par un administrateur chargé de veiller à la saine gestion de mon Cabinet alors que je parcourais la province afin de remplir mon mandat; au niveau fédéral, par le soutien de Patrimoine Canada, chargé d'encadrer l'utilisation des fonds mis à ma disposition par le fédéral; troisièmement, au niveau provincial, par l'approbation des crédits annuels comme suite à l'étude des crédits du Conseil exécutif ». M^me^ Thibault a insisté sur le fait qu'aucune question n'a été posée lors de

[26] Il s'agit du nombre de personnes rattachées au Cabinet de son prédécesseur, M. Martial Asselin, qui disposait toutefois d'une résidence officielle et de serviteurs.

l'étude des crédits du MCE devant la Commission des institutions pendant toutes les années où elle a été lieutenant-gouverneur.

M^me^ Thibault précise qu'avant 2003, ses allocations pour frais d'hébergement et frais de fonction (4 800 $ par mois) servaient à défrayer la chambre qu'elle occupait au Château Frontenac. À partir de 2003, M^me^ Thibault affirme qu'elle a occupé une aile de la résidence de son directeur de la sécurité, « moyennant un paiement mensuel inférieur à ce qu'il m'en coûtait pour résider à l'hôtel. Ces dépenses furent imputées et défrayées par Patrimoine Canada sans aucune question sur le sujet ».

Enfin, M^me^ Thibault estime que la subvention versée par le MPC est un supplément de rémunération non imposable pour lequel aucune reddition de comptes n'est requise et, de ce fait, ne croit pas qu'elle était tenue de conserver des pièces justificatives[27].

AUDITION DU LIEUTENANT-GOUVERNEUR DU QUÉBEC

Dès le début de son exposé, le lieutenant-gouverneur, M. Pierre Duchesne, a tenu à préciser qu'il se présentait de plein gré devant la Commission, mais que sa présence ne devait pas servir de précédent ni constituer une renonciation aux privilèges reliés à sa fonction. Il affirme qu'il écrit ainsi « probablement une première page dans le monde du Commonwealth » et qu'il « rompt avec les coutumes et la tradition ».

Le lieutenant-gouverneur décrit ensuite les nombreuses fonctions qu'il exerce et qui nécessitent un soutien administratif. Il souligne qu'il entend s'impliquer dans de nombreuses activités dites sociales ou communautaires, dans toutes les régions du Québec, et ce, de manière plus soutenue auprès des jeunes et des personnes âgées.

Le lieutenant-gouverneur rappelle qu'il a promis d'administrer son budget avec sobriété, rigueur, transparence et probité. Il présente le plan d'action mis en place pour donner suite aux recommandations des vérificateurs généraux. Ce plan, élaboré en collaboration avec le MCE, contient entre autres les mesures suivantes :

[27] Cette opinion était partagée par plusieurs autres lieutenants-gouverneurs. Depuis le 1^er^ avril 2004, le MPC verse aux lieutenants-gouverneurs une subvention annuelle plafonnée qui couvre à la fois les dépenses effectuées dans la capitale et à l'extérieur de celle-ci. Le Ministère ne demande pas qu'on lui présente des pièces justificatives. La vérificatrice générale du Canada émet à cet égard l'opinion suivante dans son rapport : « Dans un contexte où le gouvernement désire simplifier l'administration de ses paiements de transfert, où les risques financiers sont relativement modestes et où les bénéficiaires sont des personnes ou des organisations qui jouissent d'une crédibilité et d'une notoriété certaines, l'utilisation d'une subvention peut être acceptable et raisonnable » (p. 16).

- La nomination d'un secrétaire général provenant de la fonction publique provinciale.

- La vérification périodique de l'intégrité des données financières par le Contrôleur des finances du Québec.

- La comptabilité distincte pour la subvention fédérale et les fonds publics provinciaux « afin d'éviter le double paiement ».

- Un budget annuel revu à la baisse[28].

- La diminution de l'allocation de logement de 4 000 $ à 2 000 $ par mois.

- L'abolition du poste de directeur de la sécurité et la réduction du nombre de gardes du corps-chauffeurs pour n'en conserver que deux à temps plein. Ceux-ci reçoivent un traitement annuel global, éliminant ainsi le paiement de temps supplémentaire.

- La volonté de rendre compte publiquement en commission parlementaire et dans le site Internet du lieutenant-gouverneur.

Le lieutenant-gouverneur termine sa présentation en rappelant qu'il a soumis, « il y a maintenant cinq mois, aux représentants de toutes les formations politiques, les grandes lignes d'un projet de loi statuant sur l'administration des ressources du lieutenant-gouverneur ». Ce projet de loi attribuerait au lieutenant-gouverneur toute l'autonomie en matière de gouvernance et le tiendrait entièrement responsable de ses ressources au même titre que les personnes désignées par l'Assemblée nationale. Le budget du lieutenant-gouverneur ne serait plus assuré par un programme du MCE. En outre, les crédits, qui seraient octroyés par l'Assemblée nationale, seraient défendus par le lieutenant-gouverneur lui-même. Le budget serait accordé sur la base de celui du cabinet du président de l'Assemblée nationale, « avec lequel il y a la plus grande similitude d'activités ». Il s'agirait d'une somme d'environ un million de dollars, ce qui annulerait la compression de 30 % qu'il s'était imposée, décision qu'il estime maintenant trop « téméraire ». Enfin, le lieutenant-gouverneur rendrait compte de sa gestion annuellement, par le dépôt d'un rapport à l'Assemblée nationale, et se soumettrait à l'examen de ce rapport en commission parlementaire.

[28] Les crédits accordés par le gouvernement du Québec en début d'année sont passés de 857 500 $ en 2006-2007 et 2007-2008 à 707 300 $ en 2008-2009, soit une diminution de 150 000 $. Rappelons que l'ancien lieutenant-gouverneur dépassait systématiquement son budget (la dépense réelle en 2006-2007 fut de 1 074 000 $).

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La Commission estime important d'assurer un suivi à la suite de cet exercice de contrôle parlementaire. En conséquence, attendu que le secrétaire général du Conseil exécutif et le nouveau lieutenant-gouverneur ont élaboré ensemble un plan d'action pour pallier aux lacunes soulevées par les vérificateurs généraux, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que le nouveau lieutenant-gouverneur et le secrétaire général du Conseil exécutif déposent à la Commission, au plus tard le 31 octobre 2009, un rapport sur la mise en oeuvre du plan d'action transmis à la Commission le 22 octobre 2008 et qu'ils soient invités à le présenter aux membres de la Commission lors d'une audition à cette fin.**

ANNEXE I

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

CHAPITRE 1 LE SOUTIEN FINANCIER AUX ENTREPRISES CULTURELLES

- **Que les mesures annoncées soient mises en œuvre le plus rapidement possible afin de garantir le caractère objectif, équitable, rigoureux et transparent des décisions de la SODEC.**
- **Qu'un rapport d'étape soit transmis à la Commission, au plus tard dans un an, sur l'état d'avancement de chacune des mesures proposées dans les trois plans d'action.**
- **Que le projet de loi-cadre concernant l'habilitation de la SODEC, eu égard aux crédits d'impôt et aux honoraires, soit présenté le plus rapidement possible afin de combler le vide juridique qui existe présentement.**
- **Que des grilles d'analyse comportant des critères de sélection clairement définis et pondérés soient développées pour chacun des soutiens financiers, y compris dans le secteur du cinéma et de la télévision.**
- **Que la SODEC et le MRQ donnent la priorité à la mise en place de mesures de récupération optimales des investissements et des impôts.**
- **Que les rapports d'évaluation des programmes d'aide et des mesures fiscales soient transmis à la Commission à mesure qu'ils seront adoptés.**
- **Que le conseil d'administration de la SODEC s'implique dans l'évaluation des programmes et des mesures fiscales et que les administrateurs indépendants soient nommés avec diligence.**
- **Que la SODEC s'assure que la Loi sur le statut de l'artiste est respectée par les entreprises qui reçoivent un soutien financier.**

CHAPITRE 2 L'APPROVISIONNEMENT EN ÉQUIPEMENTS ET EN FOURNITURES DE NATURE MÉDICALE

- **Que le plan d'action du ministère de la Santé et des Services sociaux s'adresse à toutes les agences et aux 193 établissements du réseau, et non pas seulement aux cinq établissements vérifiés, et qu'il soit mis en oeuvre rapidement.**

- **Que le Ministère transmette à la Commission, au plus tard dans un an, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relativement à chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires, et qu'une attention particulière soit accordée à la mise en œuvre du plan d'action dans les régions.**
- **Que le Vérificateur général, lorsqu'il le jugera opportun, effectue un suivi dans quelques établissements, autres que ceux qui ont déjà été rencontrés, afin de vérifier que ses recommandations ont bien été suivies.**
- **Que le Ministère, les agences et les établissements fassent de la normalisation, de l'approvisionnement en commun (notamment pour les prothèses de la hanche et du genou) et de la standardisation des pratiques de véritables priorités.**
- **Que le Ministère et les agences envisagent la possibilité d'adopter des mesures coercitives pour accroître la proportion des achats effectués par l'intermédiaire de groupes d'approvisionnement en commun.**
- **Que le rapport de suivi que préparera le Ministère présente la méthodologie utilisée pour évaluer à 40 % le pourcentage des achats faits en commun ainsi qu'une justification de l'objectif de 50 % d'ici deux ans.**
- **Que le Ministère et les agences accompagnent les établissements afin que les gestionnaires recueillent toute l'information nécessaire à l'exercice des tâches de suivi, de contrôle, d'évaluation et de reddition de comptes.**
- **Que les conseils d'administration des établissements jouent dorénavant un rôle plus important. Que leurs membres reçoivent une formation adéquate et disposent de l'information nécessaire à l'exercice des activités de planification et de contrôle qui leur sont dévolues.**

CHAPITRE 3 L'UTILISATION DES FONDS PUBLICS PAR L'ANCIEN LIEUTENANT-GOUVERNEUR DU QUÉBEC

- **Que le nouveau lieutenant-gouverneur et le secrétaire général du Conseil exécutif déposent à la Commission, au plus tard le 31 octobre 2009, un rapport sur la mise en oeuvre du plan d'action transmis à la Commission le 22 octobre 2008 et qu'ils soient invités à le présenter aux membres de la Commission lors d'une audition à cette fin.**

ANNEXE II

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR LA 38E LÉGISLATURE

LES MEMBRES PERMANENTS DE LA COMMISSION

M. Gilles Taillon *(Chanveau)*, président
M. Vincent Auclair *(Vimont)*, vice-président

M. Pierre Michel Auger *(Champlain)*, jusqu'au 22 mai 2008
M. Hubert Benoit *(Montmorency)*
M. Pascal Bérubé *(Matane)*
Mme Lucie Charlebois *(Soulanges)*
M. Roch Cholette *(Hull)*, jusqu'au 9 avril 2008
M. Henri-François Gautrin *(Verdun)*
M. Martin Lemay *(Sainte-Marie–Saint-Jacques)*
M. Claude Morin *(Beauce-Sud)*, à compter du 22 mai 2008
M. Guy Ouellette *(Chomedey)*
Mme Agnès Maltais *(Taschereau)*
M. Pierre Reid *(Orford)*, à compter du 3 juin 2008
M. Jean-François Therrien *(Terrebonne)*

LES MEMBRES TEMPORAIRES ET LES REMPLAÇANTS

M. Éric Caire *(La Peltrie)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière de santé
M. Pierre Curzi *(Borduas)*, porte-parole du 2e groupe d'opposition en matière de culture et de communications et de la langue
M. Bernard Drainville *(Marie-Victorin)*, porte-parole du 2e groupe d'opposition en matière de santé

LE PERSONNEL DE LA COMMISSION

Mme Nancy Ford, secrétaire de la Commission
M. Jacques Gagnon, coordonnateur, Division de la recherche
M. Pierre Rainville, agent de recherche
M. Robert Jolicoeur, agent de recherche
Mme Michèle Rioux, agente de recherche
M. Richard L'Hérault, agent de recherche
Mme Diane Fleury, agente de secrétariat

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR LA 39E LÉGISLATURE

LES MEMBRES PERMANENTS DE LA COMMISSION

M. Sylvain Simard *(Richelieu)*, président
M. Yvon Marcoux *(Vaudreuil)*, vice-président
M. François Bonnardel *(Shefford)*, vice-président, à compter du 23 avril 2009

M. Vincent Auclair *(Vimont)*
M. Daniel Bernard *(Rouyn-Noranda–Témiscamingue)*
M. Stéphane Billette *(Huntingdon)*
M. Henri-François Gautrin *(Verdun)*
M. Patrick Huot *(Vanier)*
M. Claude Pinard *(Saint-Maurice)*
M. Pierre Reid *(Orford)*
M. Mathieu Traversy *(Terrebonne)*
M. Guillaume Tremblay *(Masson)*

LE PERSONNEL DE LA COMMISSION

M. Éric Thomassin, secrétaire de la Commission
M. Jacques Gagnon, coordonnateur, Division de la recherche
M. Pierre Rainville, agent de recherche
M. Robert Jolicoeur, agent de recherche
Mme Lynda Grondines, agente de secrétariat

ANNEXE III

LES PARTICIPANTS

LES PARTICIPANTS

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

M. Renaud Lachance, vérificateur général
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
M. Michel Samson, vérificateur général adjoint
M^me^ Marthe Gonthier, membre de l'équipe de vérification
M. Christian Goyette, agent du vérificateur général
M^me^ Marie-Claude Ouimet, directrice de vérification
M^me^ Caroline Rivard, chargée de projet
M^me^ Maryse Simard, chargée de projet
M. Jean Villeneuve, directeur de vérification

REVENU QUÉBEC

M^me^ Francine Martel-Vaillancourt, sous-ministre

BUREAU DE LA SOUS-MINISTRE

M. Marc Samson, secrétaire général
M. Pierre Gagné, directeur de la vérification interne et des enquêtes
M^me^ Mary-Andrée Jobin, directrice des communications

DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

M^me^ Johanne-L. Bergeron, sous-ministre adjointe
M^me^ Linda Roy, avocate fiscaliste
M. Gilbert Caccia, directeur principal de la cotisation des entreprises
M. Gabriel Hamel, directeur de la cotisation des sociétés

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA LÉGISLATION ET DES ENQUÊTES

M^me^ Josée Morin, directrice des lois sur les impôts

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES

M. Jean Pronovost, président du conseil d'administration
M. Jean G. Chaput, président et chef de la direction
M^me^ Carole Lamy, adjointe au président
M^me^ Carole Hamelin, directrice générale Administration
M. Gilles Corbeil, directeur général, Livre, métiers d'art, musique et variétés

M. Jean-Philippe Normandeau, directeur général, Développement stratégique et aide fiscale
M^me^ Ann Champoux, directrice générale, Cinéma et production télévisuelle
M. Jean Valois, secrétaire et directeur des affaires juridiques
M^me^ Isabelle Melançon, directrice des communications

MINISTÈRE DES FINANCES

M. Réal Tremblay, sous-ministre adjoint au droit fiscal et à la fiscalité
M. Brian Girard, sous-ministre adjoint aux politiques économiques et fiscales

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

M. Roger Paquet, sous-ministre
M. Guillaume Lefèvre, directeur de cabinet adjoint
M^me^ Hélène Chouinard, conseillère spéciale
M. Viateur Laplante, directeur de la vérification interne
M. Christian Boivin, direction de la vérification interne
M. John Gauvreau, directeur des investissements
M. Denis Giguère, chef du service des activités de soutien et du partenariat
M. Yvan Gagné, analyste de l'informatique et des procédés administratifs
M. Pierre Gilbert, agent de recherche et de planification socio-économique

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL

M. Hai Pham-Huy, coordonnateur du Service de génie biomédical et services techniques
M. Robert Prud'Homme, chef du Service de génie biomédical

HÔPITAL GÉNÉRAL JUIF SIR MORTIMER B. DAVIS

M. Claude Foucart, chef du Service de génie biomédical
M^me^ Lynne McVey, directrice des soins infirmiers

CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL DE TROIS-RIVIÈRES

M^me^ Lucie Letendre, directrice générale par intérim
M. Simon Rousseau, adjoint au directeur des services professionnels
M. Jules Levasseur, directeur des services techniques
M. Guill Crough, coordonnateur de l'approvisionnement
M. Charles Walker, représentant du conseil d'administration

CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DU CŒUR-DE-L'ÎLE

M^me^ Nicole Clouâtre, directrice générale adjointe
M^me^ Suzanne Lavallée, adjointe à la Direction générale
M^me^ Élaine-Annie Bédard, adjointe à la Direction des ressources financières
M. André Lapointe, vice-président du conseil d'administration

SECRÉTARIAT DES COMMISSIONS

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3e étage, bureau 3.15
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
sec.commissions@assnat.qc.ca